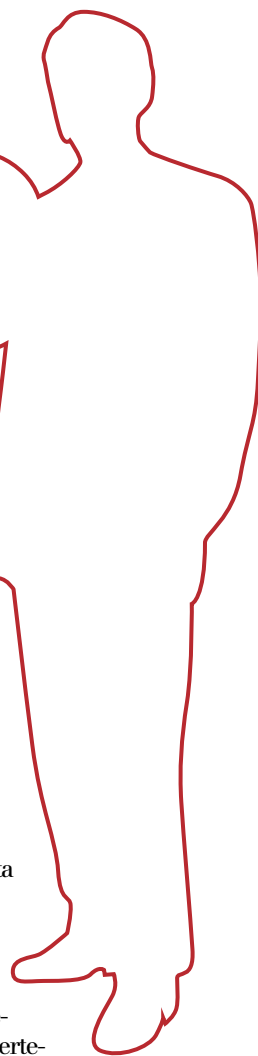


Ilustração: Muniel Freaga

TALENTO É TUDO



POR QUE VOCÊ PRECISA CENTRAR A EMPRESA EM TORNO DAS PESSOAS, SEGUNDO OS ESPECIALISTAS EM INOVAÇÃO JOHN HAGEL, JOHN SEELY BROWN E LANG DAVISON

Algumas vezes parece realmente que as pessoas são o ativo mais importante das empresas. É cada vez mais raro acontecer um evento corporativo sem que o presidente ou alguém da diretoria fale sobre como o talento é importante para o sucesso, como é preocupante a escassez de talentos, como determinado CEO pretende atrair novos talentos.

Ao mesmo tempo, no entanto, os tais talentos estão ocupados em decorar seu escritório com tiras do personagem Dilbert ou postando comentários desrespeitosos sobre seus chefes no Face-

John Hagel é copresidente do Deloitte Center for the Edge, centro ligado à firma de consultoria homônima que desenvolve pesquisas sobre novos modelos de negócio. John Seely Brown, conhecido como o cientista-chefe do lendário Parc, o laboratório de inovação da Xerox em Palo Alto, é copresidente independente do Center for the Edge, professor da University of Southern California e gosta de se apresentar como “chief of confusion”. Lang Davison é diretor-executivo da instituição.

book. O contraste é gritante: enquanto o topo da organização faz declarações públicas de devoção ao talento, os funcionários enviam mensagens céticas –e mesmo cínicas– de descontentamento. Além de irônica, essa situação demonstra um problema profundo na forma como muitas empresas tratam seus colaboradores mais talentosos.

O sucesso, em um ambiente de competição global, depende da capacidade e da disposição de empresas e governos de desenvolver talentos muito além da educação convencional e dos programas de treinamento.

Muitas organizações, governos e até mesmo cidades se concentram na meta de contratar e manter os melhores profissionais. “Atrair e reter” virou um mantra nas discussões sobre talento: “Como encontrar e contratar os mais talentosos?”, “Qual deve ser nossa estratégia de recrutamento e como podemos ser mais eficazes na gestão do processo de recrutamento?”, “Uma vez que funcionários talentosos estejam a nossa porta, como lhes oferecer benefícios concretos?”, “Se nossos melhores funcionários correm o risco de sair da empresa, o que podemos fazer para mantê-los?”.

Os principais executivos podem fazer as perguntas certas, mas eles geralmen-

te perdem de vista o que mais atrai e mantém os talentos. Remuneração e pacotes de benefícios são, com certeza, importantes, porém a oportunidade de desenvolvimento profissional supera o dinheiro em pesquisas de satisfação no emprego. Somente contribuindo para que os funcionários desenvolvam suas habilidades e capacidades é que as empresas podem ter esperança de atrair e reter talentos. Profissionais talentosos entram e permanecem em uma empresa porque acreditam que nela aprenderão mais rápido e melhor do que em outras.

E de que forma um talento é aprimorado mais rapidamente? Não por meio de programas de treinamento formais, mas tentando coisas novas, fazendo experimentos com sua atividade e sobre a maneira de desempenhá-la, lidando com problemas reais com a ajuda de outras pessoas talentosas com formações e habilidades diferenciadas. Funcionários talentosos se desenvolvem melhor ao participar de redes de talento –estruturas matriciais invisíveis em que o conhecimento flui, existentes

dentro de empresas e, cada vez mais, entre empresas.

Infelizmente, poucas das grandes organizações estimulam ou mesmo permitem que funcionários talentosos façam experiências em suas rotinas de trabalho ou colaborem com outros funcionários além das fronteiras do empreendimento. Manuais de operação desencorajam os desvios do padrão de práticas e processos estabelecidos. Os feudos organizacionais e a estrutura das empresas limitam e às vezes impedem que os funcionários possam facilmente se encontrar e colaborar uns com os outros – o que dizer, então, de uma empresa para outra. As estratégias corporativas visam alcançar as metas financeiras trimestrais com agressivos

presas por funcionário e, portanto, seu lucro total e capitalização de mercado.

Uma vez que o talento atua em todos os níveis corporativos, são necessárias mudanças em quase todas as atividades da empresa para desenvolver as pessoas: as companhias precisam ser genuinamente impulsionadas pelo talento. Operações, organização e estratégia devem ser remodeladas pelas lentes do talento, e para isso novas tecnologias de informação e novas abordagens gerenciais (a visão que os executivos têm do mundo dos negócios e até mesmo da natureza humana) se tornam essenciais. Nesse contexto, executivos se verão fazendo a mais importante das perguntas: “Qual é realmente nosso negócio?”

em suas práticas de trabalho a fim de apreender e crescer.

E se, em vez de tratar as exceções –acontecimentos imprevisíveis que não se encaixam nas políticas e regras da empresa– como chateações, as empresas as vissem como oportunidades para experimentar? Exemplos: a solicitação especial de um cliente em relação a financiamento para uma compra; um fornecedor que busca informações ainda não autorizadas para divulgação, mas que poderiam ajudá-lo a desenhar um processo mais eficiente; a descoberta por uma equipe de desenvolvimento de que há produtos com nova tecnologia que ainda não fazem parte da lista de componentes autorizados pela empresa.


Tais situações podem indicar oportunidades de inovação, especialmente se começam a acontecer com frequência, o que sugere a existência de necessidades não atendidas ou capacidades não exploradas.

E se, em vez de tentar prever a demanda e padronizar as operações para evitar surpresas, as empresas criassem plataformas mais flexíveis para puxar, e não empurrar, os recursos e facilitar o acesso a eles onde e quando fossem necessários?

Plataformas que puxam são essenciais para estimular o aprendizado no trabalho, uma vez que tornam mais fácil o acesso a recursos inesperados de modos inesperados e encorajam as pessoas a tentar novas abordagens.

APENAS CONECTADO

Muitas empresas terão muita dificuldade para implantar plataformas que puxam, a menos que repensem como interagem e colaboram com outras organizações. Grandes companhias ocidentais cresceram ao desenvolver operações com ganhos de escala dentro dos próprios empreendimentos e estendendo suas redes de alianças a alguns poucos parceiros-chave. O que acontece quando elas tentam aumentar o número de parceiros –como devem fazer em redes de processos globais– a fim de se conectar com o talento, não importa



EM VEZ DE TENTAR PREVER A DEMANDA E PADRONIZAR AS OPERAÇÕES PARA EVITAR SURPRESAS, AS EMPRESAS PODERIAM CRIAR PLATAFORMAS PARA PUXAR, NÃO EMPURRAR, OS RECURSOS ONDE FOREM NECESSÁRIOS

cortes de custo e muito frequentemente não conseguem o crescimento necessário para oferecer aos funcionários oportunidades de desenvolvimento. Em resumo, as grandes empresas não enxergam as necessidades de desenvolvimento de suas melhores pessoas.

É possível encontrar esses funcionários em todos os níveis hierárquicos. Eles não são apenas os mais bem treinados e capacitados trabalhadores de áreas nobres do conhecimento tipicamente considerados talentosos, como desenvolvedores de *software* ou estrategistas de valores. Podem estar entre motoristas de caminhão de uma empresa de logística, entre atendedores de serviços ao cliente, entre trabalhadores da linha de produção de uma fábrica, ou seja, entre todos os trabalhadores que de alguma forma interagem e monetizam ativos intangíveis. Ativos intangíveis incluem habilidades institucionais, propriedade intelectual, marcas, redes e reputação, que cada vez mais determinam o lucro da em-

NÃO É SÓ EMPURRAR

Vamos começar com a parte operacional. No século 20, grandes companhias ocidentais construíram seus negócios em torno do conceito de empurrar recursos para as áreas com maior previsão de necessidade. Seja nas prateleiras do varejo, nas atividades da fábrica ou nos processos de gestão de pessoas, essa abordagem tenta prever a demanda e, então, desenhar operações de modo a garantir que se empreguem os recursos certos no lugar certo no momento certo.

Programas baseados nesse conceito permitem ganhos de escala e operações eficazes do ponto de vista dos custos, mas cobram um preço: a padronização e a especificação rígidas das atividades e das tarefas. Manuais de operação altamente específicos, criados por programas tradicionais baseados no conceito de empurrar, são, de certo modo, a antítese do desenvolvimento de talentos, que requer que os funcionários improvisem e experimentem



onde ele esteja? A maioria encontrará um custo de complexidade cada vez maior. A complexidade aumenta até que as empresas dominem a novidade, de modo a tornar as parcerias menos transacionais e mais “relacionais”.

FRICÇÃO PRODUTIVA

Processos globais em rede não são os únicos arranjos institucionais que fortalecem uma visão positiva do mundo e da colaboração entre fronteiras organizacionais. Uma “prima” próxima da rede global de processos é a rede global de práticas, forma ainda mais livre de colaboração envolvendo pessoas de áreas de conhecimentos similares engajadas em objetivos comuns. Redes desse tipo estão surgindo em campos tão diversos como *softwares* de fonte aberta e esportes radicais.

Vejam, por exemplo, como os surfistas radicais usaram as redes globais para pressionar seus limites no esporte. Na década de 1950, ondas de 6 pés eram consideradas desafiadoras; hoje, surfistas de grandes ondas rotineiramente são bem-sucedidos em ondas entre 60 e 70 pés. Esses surfistas se reúnem em praias específicas para aprender, se encontram nas competições e, cada vez mais, se conectam pela inter-

net. Eles se beneficiam ao observar uns aos outros, aplicando novas técnicas e práticas sob diferentes condições de onda. Enfrentam-se nas competições regulares, onde são demonstradas as abordagens de maior potencial para impulsionar o desempenho. Embora o surfista atue individualmente, suas atividades e interações são quase sempre planejadas por empresas do ramo, como fabricantes de pranchas, e organizadores de competições, que lançam novos desafios de *performance*, estimulando os participantes da rede. Mesmo quando há dinheiro em jogo, o espírito colaborativo vence. Em 2008, no Mavericks Surf Contest in Half Moon Bay, disputa que acontece em uma praia na Califórnia, Estados Unidos, enquanto os seis finalistas da competição esperavam para pegar a última bateria de ondas, eles fizeram um acordo para dividir o prêmio independentemente de quem fosse o vencedor.

Ambos os tipos de redes globais –de processos e de práticas– criam oportunidades para os talentos se reunirem e geram uma espécie de “fricção produtiva”, ou seja, o conflito dá forma ao aprendizado na medida em que pessoas com diferentes formações e habilidades se envolvem umas com as

outras em torno de problemas reais. Muitos executivos buscam o suposto nirvana da economia sem atritos, mas nós acreditamos que o desenvolvimento agressivo do talento gera, inevitável e necessariamente, fricção. Ele empurra as pessoas para fora de sua zona de conforto e, com frequência, envolve confrontar outras visões sobre a abordagem certa para dada situação, desafio ou oportunidade.

O segredo é organizar os ambientes adequados para gerar fricção. Isso requer:

- 1) Reunir os participantes apropriados com experiências diversas.
- 2) Investir o tempo necessário para que eles desenvolvam o respeito mútuo.
- 3) Definir parâmetros de desempenho agressivos.
- 4) Fornecer as ferramentas para ajudá-los a negociar as abordagens mais promissoras para o alcance do desempenho desejado.

EM QUE NEGÓCIO NÓS REALMENTE ESTAMOS?

Colocar o desenvolvimento do talento no centro do palco também exige uma reavaliação da estratégia de negócio, particularmente das metas de crescimento. Empresas que crescem devagar (ou que nem crescem) muitas vezes não conseguem fornecer um rico conjunto de oportunidades de desenvolvimento para seus funcionários, uma vez que eles não precisam enfrentar novos padrões de desempenho. Elas geralmente oferecem oportunidades de avanço mais lento do que as empresas de rápido crescimento. Em desvantagem no que diz respeito ao desenvolvimento de seus funcionários, organizações de crescimento lento terão mais dificuldade de atrair e reter talentos de classe mundial.

O Google tem grande capacidade de capturar talentos de empresas de tecnologia de crescimento lento, mas tem perdido alguns deles para organizações de crescimento ainda mais rápido, como o Facebook. À medida que as empresas se tornam maiores, é claro

que o crescimento adicional também fica mais difícil. É por isso que estratégias alavancadas de crescimento – que ajudam grandes companhias a alcançar níveis mais altos de crescimento sem precisar comprometer muitos recursos – são essenciais para que os talentos se desenvolvam de forma mais rápida.

A mudança de negócios baseados em produtos para negócios baseados em serviços, fato que acontece em vários mercados, também indica como e quando as empresas desenvolvem talentos. Os serviços geralmente oferecem a oportunidade de um *feedback* mais rico e mais ágil do mercado, além de interações mais diretas com o consumidor, do que os produtos. Dessa maneira, empresas com maior parcela de serviços, em comparação com a de produtos, terão vantagem na gestão de talentos.

Em um nível ainda mais básico, o foco agressivo no desenvolvimento de

talentos leva os gestores a enfrentar a questão estratégica mais fundamental de todas: “Em que negócio nós realmente estamos?”. Apesar de décadas separando os diversificados conglomerados que eram regra nos anos 1960 e 1970, a maioria das empresas ainda permanece com um conjunto nada natural de três tipos de negócios muito distintos: gestão de infraestrutura; inovação e comercialização de produtos; relacionamento com o cliente. Cada um desses negócios possui diferentes capacidades, características econômicas e até mesmo culturais, mas continuam amarrados em uma única empresa.

Manter esses negócios assim amarrados torna mais difícil desenvolver talentos rapidamente, dado que é inevitável que empresas comprometam padrões organizacionais e operacionais para acomodar as necessidades divergentes, até mesmo conflitantes,

desses três negócios. Empresas mais focadas possuem, portanto, vantagem no desenvolvimento de talentos.

PARA FICAR MAIS FÁCIL

Todas as recomendações mencionadas aqui buscam remover as barreiras para os executivos que decidem fazer do desenvolvimento o centro de sua estratégia de gerenciar talentos:

- Plataformas que “puxam” recursos têm por alvo acabar com a padronização e as especificações rígidas dos programas que só “empurram” recursos.
- Redes globais de processos e práticas aumentam a capacidade das empresas de desenvolver talentos além das quatro paredes da organização.
- Alavancar o crescimento e adotar estratégias separadas para produtos e serviços criam condições para que o talento floresça.

Mas, removidas essas, duas outras barreiras fundamentais aparecem:

GAP “SABER-FAZER”, POR EDWARD E. LAWLER III



Em um de meus quadrinhos favoritos do já célebre Dilbert, o chefe diz: “Faz anos que eu digo que os funcionários são nosso ativo mais valioso. Agora vejo que estava errado. O dinheiro é nosso ativo mais valioso. Os funcionários vêm em nono lugar”. E, quando indagado sobre o que ocupa a oitava posição, o chefe responde: “Papel-carbono”. Eu sei que as novas gerações talvez nem conheçam o papel-carbono, mas eu espero que a piada tenha sido entendida: “Falar que pessoas são prioridade não basta. É preciso pôr em prática”.

A maioria das organizações depende do desempenho de seus talentos, e nelas não basta o esforço triplo usual “atrair-reter-motivar”. O que fazer, então?

A primeira resposta é escolher as “pessoas certas”. Também são necessárias estruturas, sistemas, processos e práticas certas, já que é relativamente comum ver uma empresa com as pessoas certas falhando em gerenciar o apoio a elas. Até pouco tempo atrás, o problema competir com base nas pessoas era a falta de conhecimento sobre como fazê-lo. Não é mais; há vasta literatura a respeito. O verdadeiro problema é o *gap* entre saber e fazer.

Um exemplo? Na área das recompensas, a maioria das empresas ainda opera com descrições de cargos e sistemas de remuneração variável. Poucas são as que adotam a divisão de lucros e a distribuição de ações para criar maior nível de envolvimento com o êxito do negócio, uma remuneração efetivamente atrelada ao conhecimento. Outro exemplo? No aspecto estrutural, poucas usam equipes autogerenciadas e estruturas planas para otimizar o contato de seus funcionários com o mundo exterior; elas os afastam. Mais um exemplo? Elas não recorrem a incentivos para que as pessoas se desenvolvam e desenvolvam outros. Seus processos não entregam as informações adequadas à tomada de decisões. Etc.

Uma coisa é dizer que as pessoas são o ativo mais valioso; outra, bem diferente, é agir com base nessa premissa. O que sua empresa faz? Só sei que as organizações que agirem serão as vencedoras.

EDWARD E. LAWLER III é diretor do Center for Effective Organizations (CEO), centro de pesquisa da Marshall School of Business, da University of Southern California, além de professor da instituição.

- A atual infraestrutura de tecnologia da informação.

- A disposição dos gestores.

Até muito recentemente, as arquiteturas e infraestruturas de TI limitavam significativamente a capacidade das empresas de tomar decisões flexíveis no que diz respeito à forma como operam, se organizam, experimentam e estabelecem a direção estratégica do negócio.

Felizmente, uma nova geração de tecnologias modulares, mais flexíveis, oferece uma base muito mais robusta para mudanças fundamentais nas práticas de trabalho. Diversas empresas que dominam essas tecnologias, como Google, Amazon e Cisco, já estão utilizando novas ferramentas para dar apoio a

manter o controle sobre a propriedade intelectual e todos os recursos necessários para gerar valor dessa propriedade intelectual. Colaboração, quando necessária, funciona melhor com poucos parceiros selecionados”.

Em contraste, a visão de mundo alternativa é: “Nós vivemos em um mundo dinâmico, onde os padrões de mudança são compreensíveis e discerníveis, embora eventos específicos sejam imprevisíveis. Inovações contínuas criam potencial para maior abundância de recursos e uma soma positiva de resultados em que todos os colaboradores ganham. Colaboração é essencial para alcançar esse potencial, e as formas mais poderosas de colaboração mobilizam grande número de parceiros de diversas especialidades”.


reconhecer a importância de acessar o talento, não importa onde ele esteja.

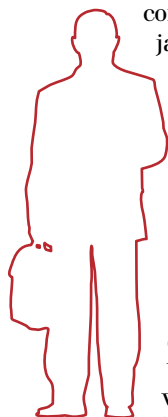
SOMA ZERO VERSUS SOMA POSITIVA

As empresas podem fazer muito para remodelar seus esforços para desenvolver talentos, mas esses esforços irão somente até os limites permitidos pelas políticas públicas. Essas políticas precisam ser revistas a partir das necessidades da gestão de talentos.

A política educacional, por exemplo, deve avançar além dos programas de ensino formal em períodos restritos de nossa vida e mesmo além do conceito de programas de treinamento na fase adulta. Temos de estimular ambientes que gerem oportunidades, incentivos e capacidades que permitam descobrir e agir em relação às paixões das pessoas ao longo de toda a vida.

Também precisamos dominar as forças que permitiram que o Vale do Silício e Manhattan se tornassem centros de atração de topo de linha de todo o mundo. Em vez de limitar esse sucesso a engenheiros altamente treinados e especialistas financeiros, circunscritos a algumas regiões, devemos oferecer oportunidades a todos, seja um trabalhador de linha de produção em Cincinnati ou um agricultor em Nebraska [estados de regiões menos desenvolvidas nos Estados Unidos], para que se aperfeiçoem rapidamente e tenham sucesso na atual economia mundial.

O desenvolvimento de talentos requer esforços constantes e respeito pelas questões complexas e pelas diversas perspectivas envolvidas no tema. As recompensas, no entanto, valem a pena. Em última análise, podemos ser capazes de sair de uma mentalidade de soma zero, que hoje domina o discurso político, para um resultado de soma positiva, em que as recompensas gerais aumentam a taxas crescentes e todos podem compartilhar o “bolo que cresce”. 



A NOVA GERAÇÃO DE TECNOLOGIAS MODULARES, MAIS FLEXÍVEIS, OFERECE BASE MUITO MAIS ROBUSTA PARA MUDANÇAS FUNDAMENTAIS NAS PRÁTICAS DE TRABALHO RUMO À COLABORAÇÃO. MAS FUNCIONA MELHOR COM POUCOS PARCEIROS

suas iniciativas de desenvolvimento de talentos, muitas vezes indo bem além das fronteiras da companhia.

Levando em conta a visão tradicional, o primeiro pressuposto do executivo é o controle, o que oferece espaço limitado para o desenvolvimento de talentos. Se o mundo é estático e o controle é a palavra-chave, o talento conta, mas sem a necessidade de renovação contínua. Com essa visão de mundo, o desenvolvimento de talentos no próprio trabalho prejudica o objetivo maior, que é manter o controle.

A visão alternativa –voltada para a colaboração– oferece uma base muito mais forte para as empresas focadas no talento. Se o mundo está constantemente mudando segundo padrões discerníveis e a inovação contínua é a fonte de captura de valor, o desenvolvimento de talentos se torna prioridade. Executivos que pensam assim reconhecerão que o talento atual ficará obsoleto rapidamente e que o sucesso depende da renovação contínua das capacidades e da orientação de seus funcionários. Esses executivos também tendem a

ATITUDE É TUDO

Por mais difícil que seja adotar a nova geração de tecnologia da informação, essa pode ser a parte fácil para empresas muito comprometidas com inovações nos sistemas e arquiteturas de TI. Os executivos devem também mudar sua visão sobre as fontes de sucesso empresarial.

Geralmente, eles não têm consciência acerca de alguns pressupostos sobre sucesso. Não seria simplificar as coisas dizer que o ponto de vista tradicional é o seguinte: “Nós vivemos em um mundo prioritariamente estático e de soma zero, onde a mudança é episódica e imprevisível. Mudança é ameaçadora porque inevitavelmente cria vencedores e perdedores. A melhor solução para capturar valor neste mundo é